

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CONTABILIDADE

WILSON RODRIGUES DE SOUZA

PLANO DE NEGÓCIOS PARA VIABILIDADE DE NEGÓCIO: ESTUDO DE
CASO NA ÁREA DE TRANSPORTE ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE FAZENDA
RIO GRANDE

CURITIBA

2015

WILSON RODRIGUES DE SOUZA

PLANO DE NEGÓCIOS PARA VIABILIDADE DE NEGÓCIO: ESTUDO DE
CASO NA ÁREA DE TRANSPORTE ESCOLAR NO MUNICÍPIO DE FAZENDA
RIO GRANDE

Monografia apresentada como requisito
parcial à obtenção do título de Especialista
em Controladoria, no Curso de
Especialização em Controladoria, Setor de
Ciências Sociais Aplicadas, Universidade
Federal do Paraná.

Orientadora: Prof. Dra. Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2015

AGRADECIMENTOS

A Deus que me deu força e motivação para cumprir mais uma etapa de minha vida.

A minha esposa pela compreensão pelas horas dedicadas a esse trabalho, e pelos fins de semanas dedicados a essa formação.

Aos meus pais, que semearam os valores nos quais acredito.

A todos os Professores, em especial a Professora Mayla orientadora deste trabalho que através do conhecimento colaborou muito, não mediu esforços para isso, sempre atenciosa a todas as dúvidas.

Aos colegas de curso onde em vários momentos pudemos compartilhar ideias, trocar experiências que contribuíram de alguma forma para o crescimento profissional.

Aos amigos que souberam compreender minha ausência em vários momentos.

A todos que de alguma forma participaram desse novo capítulo de minha vida e colaboraram para a realização e finalização deste trabalho.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 1 – Principais distâncias do município de Fazenda Rio Grande	30
Quadro 2 – Perfil do Município de Fazenda Rio Grande.....	30
Quadro 3 – Investimento.....	37
Quadro 4 – Despesas Fixas.....	37
Quadro 5 – Despesas Variáveis.....	38
Quadro 6 – Custos Fixos.....	38
Quadro 7 – Custos Variáveis.....	38
Quadro 8 – Faturamento.....	38
Quadro 9 – Tempo de Recuperação do Investimento (PAY BACK).....	39
Quadro 10 – Valor Presente Líquido (VPL)	40
Quadro 11 – Taxa Interna de Retorno (TIR).....	40
Quadro 12 – Fluxo de Caixa.....	41

SUMÁRIO

RESUMO	4
1.1 - PROBLEMA	6
1.2- OBJETIVOS	7
1.2.1- OBJETIVO GERAL	7
1.2.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
1.3 - JUSTIFICATIVA	7
1.4 – DELIMITAÇÃO	8
1.5 – ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	8
2 METODOLOGIA.....	10
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	29
4.1 CARACTERÍSTICAS DO MUNICÍPIO	29
4.2 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA.....	31
4.3 ANÁLISE SWOT	35
4.4 FORMALIZAÇÃO DO NEGÓCIO.....	36
Razão Social	36
A denominação Social da empresa será KW Transportes Escolares Ltda.....	36
Fornecedores	36
Recursos Humanos.....	36
4.5 DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS.....	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	43
REFERÊNCIAS	46

RESUMO

O empreendedorismo é o combustível para o crescimento econômico, gerando emprego e prosperidade ao nosso país. Além disso, é o caminho para a realização de sonhos pessoais. Analisando a evolução do município de Fazenda Rio Grande com acelerado crescimento populacional e ascensão do mercado, verificou-se um cenário próspero economicamente. Surgiu então o interesse de conhecer a viabilidade econômico-financeira de uma empresa de prestação de serviços na forma de um plano de negócio. O presente trabalho tratou acerca do desenvolvimento de um plano de negócio para a criação de uma empresa, voltada ao serviço de transporte escolar. Nele é tratada a viabilidade econômico-financeira para a constituição da mesma, os custos e retornos do investimento. Toda a análise é feita para demonstrar a viabilidade do negócio, assim como, viabilidade de sua manutenção e de seu desenvolvimento no mercado.

Palavras-chave: viabilidade econômico-financeira, plano de negócio, pequena empresa.

ABSTRACT

Entrepreneurship is the fuel for economic growth, creating jobs and prosperity to our country. Furthermore, it is the way to perform personal dreams. Analyzing the evolution of Fazenda Rio Grande municipality with rapid population growth and rising market, there was a thriving economic scenario. Then came the interest to know the economic and financial viability of a company providing services in the form of a business plan. This study dealt with on the development of a business plan for the creation of a company, dedicated to school transport service. It's economic and financial viability to its constitution, costs and investment returns is treated. The whole analysis is to demonstrate the viability of the business, as well as feasibility of its maintenance and its development in the market.

Keywords: economic and financial feasibility, business plan, small business.

1. INTRODUÇÃO

Para qualquer empreendimento é necessário um plano de negócio antes de qualquer coisa por se tratar de uma ferramenta importante para a gestão de um negócio, é um documento utilizado para descrever o negócio pretendido.

É necessária uma análise sobre como está o mercado que pretende atuar, seguindo-se de um estudo econômico- financeiro que demonstre a viabilidade do negócio. O campo de estudos do empreendedorismo é visto como uma nova ciência e, nesse sentido, qualquer pesquisa sobre o tema precisa aplicar o princípio sistêmico da variedade requerida, ou seja, uma abordagem não pode ser menos complexa do que a questão abordada. Quanto à perspectiva de uma nova ciência, Landström, Harirchi e Aström (2012) destacam que o campo de pesquisa sobre empreendedorismo tornou-se alvo de muita atenção ao longo das últimas cinco décadas, o que foi fundamental na construção de sua infraestrutura conceitual. No entanto, é necessária a manutenção dos esforços quanto ao que precisamente constitui o empreendedorismo.

Nos últimos anos vem crescendo a busca por meios alternativos de transportes para levar e trazer os filhos até as escolas. O trânsito cada vez mais intenso é o principal fator que está levando os pais a procurarem empresas de transporte escolares pelo fato de cada vez mais precisarem sair mais cedo de suas residências para chegarem ao local de trabalho, com isso o retorno também é prejudicado devido ao grande fluxo de veículos circulando, com isso o tempo é cada vez menor para deixarem e até mesmo buscarem seus filhos nas escolas.

Observando este cenário e com intuito de montar o próprio negócio foi tomado como decisão elaborar um plano de negócio de uma empresa de transporte escolar no município de Fazenda Rio Grande, região metropolitana de Curitiba. Oferecendo aos seus clientes um serviço de transporte eficiente, com veículos novos, modernos, confortáveis e seguros.

1.1- PROBLEMA

É viável econômico-financeira mente a prestação de serviço de transporte escolar no município de Fazenda Rio Grande?

1.2- OBJETIVOS

1.2.1- OBJETIVO GERAL

Levantar todos os aspectos necessários para a criação de uma empresa de prestação de serviço de transporte escolar, analisando sua viabilidade e projeções de custos e lucros.

1.2.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Verificar a viabilidade econômico-financeira para a criação de uma empresa de transporte escolar no município de Fazenda Rio Grande;
- ✓ Realizar análise mercadológica quanto ao público alvo para a criação de uma empresa de transporte escolar no município de Fazenda Rio Grande;
- ✓ Analisar a projeção de custos e lucros para a criação de uma empresa de transporte escolar no município de Fazenda Rio Grande.

1.3-JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

O sonho de muitos profissionais é um dia poder administrar seu próprio negócio, principalmente após sua formação, colocando o que aprendeu em prática. Porém muitas vezes não é realizado pelo medo de se arriscar em algo novo ou por não ter um plano de negócio detalhando a respeito do que pretende investir. Tal planejamento se faz necessário para que não seja surpreendido com situações desfavoráveis ao negócio tendo uma visão antes mesmo de colocá-lo em prática.

Com o intuito de ter um negócio próprio, vendo a necessidade e preocupação dos pais em locomoverem seus filhos até o ambiente escolar com segurança, junto a isso a falta de tempo das famílias devido a correria do dia a dia, trânsito cada vez mais complicado sendo que é preciso estar no horário para fazê-lo. Verificou-se uma oportunidade de explorar esse ramo de atividade na cidade de Fazenda Rio Grande situada na região metropolitana de Curitiba.

Na região metropolitana, em especial o município de Fazenda Rio Grande, possui 39 escolas de nível de ensino fundamental com aproximadamente 16.889 alunos matriculados e 14 escolas de nível médio onde estão matriculados aproximadamente 4.361 alunos.

O público alvo apresenta-se potencialmente formado, principalmente, por crianças e adolescentes na faixa etária de 7 a 17 anos. Os serviços também serão oferecidos aos adolescentes e jovens que estudam no período noturno, cujos pais tenham preocupação com a segurança de seus filhos no deslocamento e retorno das atividades escolares.

No que se refere aos estudos da área, o empreendedorismo vem sendo considerado pelos pesquisadores um fenômeno complexo que vem buscando seu espaço nas esferas relacionadas a sustentabilidade econômica, social e cultural, a considerar os debates em torno da temática advindo de publicações originadas de distintas especialidades.

1.4- DELIMITAÇÃO

Essa pesquisa foi delimitada a prestação de serviços de transporte escolar no município de Fazenda Rio Grande.

1.5- ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho está estruturado basicamente em 5 capítulos. O Capítulo 1 faz uma introdução sucinta sobre o tema de pesquisa, apresentando os objetivos do trabalho, a justificativa e a delimitação da pesquisa. O Capítulo 2 apresenta a metodologia de desenvolvimento da pesquisa uma revisão bibliográfica sobre os meios e os fins utilizados para aplicação. No Capítulo 3 é apresentado o referencial teórico constando planejamento estratégico, plano de negócio e gestão de pequenas empresas. O Capítulo 4 compõe apresentação e análise dos dados descrevendo os dados socioeconômicos da região de atuação, elementos estratégicos da empresa, análise SWOT, formalização do negócio e

demonstrativos financeiros. No Capítulo 5 as considerações finais e recomendações sobre a pesquisa, concluindo o trabalho.

2 METODOLOGIA

Quanto aos fins, a pesquisa será qualitativa, descritiva e aplicada. Segundo Vergara (2007, p. 47): “a pesquisa metodológica é o estudo que se refere a instrumentos de captação ou de manipulação da realidade. Está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim”.

A pesquisa científica pode ser classificada de três maneiras: (a) quanto à abordagem do problema, (b) quanto aos objetivos e (c) quanto aos procedimentos. O estudo executado nessa monografia possui as seguintes características:

a) Quanto à abordagem do problema: trata-se de um estudo *qualitativo*.

O estudo qualitativo utiliza-se da coleta de dados sem a necessidade de medição numérica para o descobrimento ou o aperfeiçoamento das questões de pesquisa VERGARA (2007). Essa abordagem permite provar ou não hipóteses em seu processo de interpretação. Além disso, os estudos qualitativos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis.

b) Quanto aos objetivos: trata-se de uma pesquisa *descritiva*.

Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas possuem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Também são úteis no estabelecimento de relações entre variáveis. A pesquisa descritiva descreve as principais características da população pesquisada, como opinião e preferências.

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VERGARA, 2007, p. 47).

c) Quanto aos procedimentos adotados: trata-se de uma pesquisa *bibliográfica* e de um *estudo de caso*.

Michel (2009) e Gil (2002) definem a pesquisa bibliográfica como uma busca de conhecimento, para problemas e soluções, cujas fontes são conhecidas (sendo desenvolvida com base em material já elaborado), constituídas principalmente de livros e artigos científicos.

Yin (2010) caracteriza o estudo de caso como o procedimento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente identificáveis.

Por sua vez, a pesquisa aplicada é aquela que tem resultado prático visível em termos econômicos ou de ordem que não seja meramente conhecimento. Segundo Vergara (2007, p. 47): “A pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática [...]”.

A finalidade da pesquisa para o estudo é verificar através de análise econômico – financeira a viabilidade da criação de uma empresa de prestação de serviço de transporte escolar no município de Fazenda Rio Grande, região metropolitana de Curitiba.

Quanto aos meios a pesquisa será bibliográfica. Bibliográfica, porque para a fundamentação teórico-metodológica do trabalho será realizada investigação empreendedorismo, plano de negócios, planejamento estratégico, marketing e análise financeira.

A escolha do tipo de análise a ser efetuada depende dos dados coletados. Por este projeto monográfico se tratar de um estudo qualitativo (os dados coletados foram qualitativos), a análise a ser realizada é a qualitativa.

Para Yin (2010), a análise de dados consiste no exame, na categorização, na tabulação, no teste ou nas evidências recombinações de outra forma, para tirar conclusões baseadas empiricamente. Para o mesmo autor, toda a análise de estudo de caso deve seguir uma estratégia analítica geral, definindo as prioridades para o que deve ser analisado e por quais motivos efetuar essa avaliação.

Segundo Gil (2002), o processo de análise de dados envolve vários procedimentos: codificação das respostas obtidas, tabulação dos dados e cálculos

estatísticos. Para o pesquisador, a interpretação dos dados pode acontecer após ou juntamente com a análise, consistindo em estabelecer a ligação entre resultados obtidos com outros já conhecidos, sejam estes derivados de teoria, ou de estudos realizados anteriormente.

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), a análise qualitativa possui objetivos centrais: dar ordem aos dados; organizar as unidades, categorias, temas e padrões; compreender o contexto no qual estão inseridos os dados; descrever experiências; interpretar e avaliar unidades, categorias, temas e padrões; explicar situações, contextos, fatos, fenômenos; gerar questionamentos; reconstruir histórias; relacionar os resultados da análise com a teoria fundamentada; construir teorias. Assim, na análise qualitativa, a confiabilidade e a validade não são produtos de testes estatísticos, mas se originam da valorização do processo de análise.

2.1 Coletando e Organizando o Material para Análise

O corpus referencial deste estudo obedeceu aos procedimentos orientados por Bauer e Aarts (2008), como seleção preliminar, análise dessa variedade e selecionar novamente, o que gerou a seguinte estrutura:

- (1) Análise documental de fontes primárias.
- (2) Análise documental de fontes secundárias.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1- PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada pela empresa para a sua melhor interação com o seu ambiente, permitindo estabelecer seus objetivos e metas, identificar suas potencialidades, e seus pontos fortes e fracos, além de orientá-la no aproveitamento de todos os seus recursos disponíveis.

O planejamento estratégico é ferramenta primordial que a alta gestão possui, no fim do século XX, para obter vantagem sobre os seus competidores e conseguir identificar oportunidades no seu macro ambiente operacional. (RASMUSSEN, 1990, pg. 33)

Oliveira (2001, p. 33) conceitua: “[...] o planejamento pode ser conceitua como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

De acordo com Oliveira(2001, p. 33) “[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica dos seus executivos”.

A palavra estratégia significa, literalmente, “a arte do general”, derivando-se da palavra grega strategos, que significa estritamente general. Estratégia, na Grécia Antiga, significava aquilo que o general fez...Antes de Napoleão, estratégia significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. Na época de Napoleão, a palavra estratégia estendeu-se aos movimentos políticos e econômicos visando a melhores mudanças para a vitória militar (Steiner,1969:237)

A finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.

Segundo Oliveira (2001, p. 176): “ A estratégia deverá ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. E, sempre que possível, original e até ardilosa; dessa forma, constitui-se na melhor arma de que pode dispor uma empresa para otimizar o uso de seus recursos, tornar-se altamente competitiva, superar a concorrência, reduzir seus problemas e otimizar a exploração das possíveis oportunidades”.

Oliveira (2001, p. 177) enfatiza: “[...] estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Ainda segundo Oliveira, as estratégias podem ser definidas como:

- conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente;
- diretrizes e regras formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no seu ambiente;
- determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas (Chandler, 1962:13);
- conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los (Buzzell et alii, 1977:16);
- conjunto de objetivos e de políticas importantes (Tilles, 1963:113);
- conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo (Simon, 1971:79);
- conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser (Andrews, 1971:28);
- movimentos ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa (Von Neumann e Morgenstern, 1947:79);

- manutenção do sistema empresarial em funcionamento, de forma vantajosa (Rumelt, 1974:28);
- futuridade das decisões correntes (Steiner, 1979:5);
- processo de selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos (Pascale e Arthos, 1982:2);
- forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação (Mintzberg, 1983:1);
- modo pelo qual a empresa procura distinguir-se de maneira positiva da concorrência, usando seus pontos fortes para atender melhor as necessidades dos clientes (Ohmae, 1985:42).

A estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia. A sorte pode ser um fator também, apesar de frequentemente o que as pessoas chamam de boa sorte ser na realidade produto de boa estratégia. Mas uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a empresa cujo nível geral de eficiência seja apenas médio. (OLIVEIRA, 2001, p. 179).

Dentro do planejamento estratégico esta a missão da empresa, sua visão, seus pontos fortes e fracos, suas oportunidades e ameaças, e sua estratégia.

A visão é uma percepção do futuro da empresa, saber aonde se quer ir e o que fazer para chegar ao seu destino.

[...] **visão** é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser (OLIVEIRA, 2005, p. 88, grifo do autor).

A visão proporciona foco para o estabelecimento de metas e objetivos de uma empresa.

Segundo Thompson (2003, p. 37), a formação de uma visão estratégica bem concebida e sua expressão na forma de declaração de missão da empresa tem três aspectos distintos:

- Compreender o negócio em que a empresa realmente está.
- Comunicar a visão e missão de modo claro, excitante e inspirador.
- Decidir quando o rumo estratégico da empresa e sua missão no negócio devem ser alterados.

Segundo Chiavenato (2004, p. 66): “o termo visão é utilizado para descrever um sentido claro do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso. A visão representa o destino que a empresa pretende transformar em realidade”.

A visão pode ser compreendida como um cenário positivo elaborado pelo empreendedor para o negócio que o orienta no planejamento de objetivos e metas. Segundo Chiavenato (2004, p. 62): “as organizações não são criadas a esmo. Elas existem por alguma coisa. Todas as organizações têm uma missão a cumprir. Missão representa a incumbência que se recebe”.

Para Oliveira (2005, p. 126, grifo do autor): “a missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”.

A missão se refere ao papel organizacional exercido dentro da sociedade em que está envolvida e sua razão de ser e de existir. A missão tem uma vida finita, sujeita a mudança sempre que necessário para a empresa.

Segundo Thompson (2003, p. 45), uma declaração de missão bem concebida e bem elaborada em real valor gerencial:

1. Cristaliza a visão dos próprios executivos seniores sobre o rumo de longo prazo da empresa e sobre os negócios.
2. Reduz o risco de uma gerência sem visão e tomadas de decisão sem orientação.
3. Transmite uma finalidade e identidade organizacionais que motivam os empregados para dar o melhor de si.

4. Fornece uma baliza para os gerentes de níveis inferiores formarmissões departamentais, estabelecer objetivos dos departamentos, e refinar estratégias funcionais e departamentais que estejam sincronizadas com rumo e estratégia da empresa.

5. Ajuda uma organização a se preparar para o futuro.

A missão funciona tem a finalidade de orientação para as atividades da empresa. Todos esses itens demonstrarão como é o mercado em que a empresa esta entrando, fazendo-a evitar os possíveis obstáculos, e a aproveitar todos os recursos que ela dispõe.

Segundo Lobato *et al* (2006, p. 67): “SWOT é a sigla de strenghts, weaknesses, opportunities and threats (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças)”.

A análise SWOT, cuja concepção é conferida a Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores de Harvard, é uma das técnicas mais utilizadas na administração estratégica, está relacionada à avaliação competitiva de uma organização no mercado, dos ambientes interno e externo da empresa.

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para organizar informações obtidas da análise ambiental.

A análise de SWOT envolve os ambientes interno e externo da empresa. Internamente, o modelo trata das forças e das fraquezas em dimensões chaves como desempenho e recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, participação de mercado, percepções do consumidor sobre a qualidade, preço e disponibilidade do produto, e comunicação organizacional. A avaliação do ambiente externo organiza as informações sobre o mercado (consumidores e concorrentes), as condições econômicas, as tendências sociais, a tecnologia e a regulamentação governamental (FERRELL *et al.*, 2000, p. 62).

A análise SWOT permite ao planejador sintetizar as informações de natureza quantitativa e qualitativa com o intuito de contribuir com a elaboração de estratégias condizentes com os objetivos da empresa.

Segundo Oliveira (2005, p. 90): “são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente”.

Os pontos fortes básicos de uma organização – as coisas que ela faz especialmente bem – constituem uma importante consideração estratégica pelos motivos seguintes: (1) habilidades e capacidades que fornecem para aproveitar determinada oportunidade, (2) a vantagem competitiva que podem proporcionar para a empresa no mercado e (3) a potencialidade que têm para se tornarem a pedra angular da estratégia (THOMPSON, 2003, p. 70).

Os pontos fortes caracterizam-se principalmente por serem controláveis e variáveis internas a empresa.

Segundo Oliveira (2005, p. 90): “são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente”.

O conhecimento dos pontos fracos da empresa se faz de suma importância para o melhoramento das falhas que a mesma apresentar, pois o alimento dos pontos fracos ameaça a sua competitividade no mercado.

Oportunidades segundo Oliveira (2005, p. 90): “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las”.

São possibilidades do meio externo favorável às ações da empresa, se forem aproveitadas oportunamente.

As oportunidades podem ser classificadas de acordo com a atratividade e a probabilidade de sucesso. A probabilidade de sucesso da empresa não depende apenas da força de seu negócio, das exigências básicas para ser bem-sucedida em um mercado-alvo, mas também de suas competências para superar seus concorrentes. A mera competência não constitui uma vantagem competitiva (KOTLER, 1998, p. 87, grifo do autor).

As oportunidades são providas de forças macroambientais e fatores microambientais e cabe a administração do negócio identificar as tendências de desenvolvimento importantes para a empresa.

Ameaças segundo Oliveira (2005, p. 90): “são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”.

São riscos inerentes ao meio externo que oferecem obstáculos as ações da empresa.

Kotler (1998, p. 87, grifo do autor) classifica as ameaças conforme seu grau de relevância e probabilidade de ocorrência.

As ameaças são fatores desfavoráveis às ações da empresa, providas do ambiente externo, tais como governamentais, econômicos, culturais, demográficos,

tecnológicos e ecológicos. São agentes indiretos que afetam diretamente a empresa, dependendo do grau de relevância e a probabilidade de ocorrência, determinados pela empresa de acordo com cada situação em particular.

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; [...] o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independente de vontade especificados de seus executivos. (OLIVEIRA, 1999, pg. 33)

3.2 - PLANO DE NEGÓCIOS

Através de uma colocação Salim et al. (2005, p. 3) definem: “Plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros”.

É essencial para que uma empresa possa se manter competitiva no mercado ter um bom planejamento, para que possa conhecer previamente o mercado onde irá atuar, o comportamento do consumidor e da concorrência. Com isso muitas empresas tem se apropriado do plano de negócio para conhecer o mercado.

O plano de negócio é a primeira incursão da empresa em planejamento estratégico e, ao contrário de que muitos pensam, também pode ser feitos por uma pequena empresa, podendo ser vital para esta, pois uma pequena empresa raramente dispõe de recursos para se recuperar de eventuais erros. (BIAGIO, 2005, pg. 03)

O plano de negócio é uma ferramenta administrativa com a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros de forma que se tenha uma visão global da empresa. É um guia para o empreendedor, funciona como um instrumento de estudo de viabilidade econômico-financeira para atingir a situação futura almejada. O uso desta ferramenta não se aplica somente a situação de abertura de uma empresa, pode ser utilizado em empresas já constituídas como meio de análise situacional e projeção futura. E os benefícios desta ferramenta não são usufruídos somente pelo

empreendedor, mas por toda a sociedade que é beneficiada pela instituição de uma nova empresa no mercado, gerando emprego e renda ou mesmo pela continuidade de outra, mas com evolução, pois no plano de negócio poderá se identificar possíveis oportunidades de crescimento que influenciarão a todos os envolvidos.

O objetivo do plano de negócio é retratar a empresa e o tipo de negócio que se pretende empreender com a finalidade de atrair investidores, fornecedores, clientes, funcionários, financiamentos. Também é uma ferramenta imprescindível na verificação da viabilidade econômico-financeira de um empreendimento.

A empresa que opta por elaborar um plano de negócio automaticamente torna-se competitiva, pois passa a conhecer detalhadamente o mercado em que atua, passa a conhecer as necessidades do seu cliente e com isso informações suficientes para posicionar-se no mercado. Certamente estará mais bem assessorada para identificar ameaças e oportunidades, além disso, ela necessariamente identificará seus pontos fortes para melhorá-los e os fracos para torná-los fortes.

O plano de negócio é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento. É com frequência uma integração de planos funcionais como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos (HISRIC, 2004, p. 210).

Dornelas (2005, p. 160) enfatiza: “Os objetivos são resultados abrangentes com os quais a empresa assume um compromisso definitivo. Devem ser ousados, levando a empresa a um esforço acima do normal, buscando a superação”.

O Plano de Negócios serve também como um cartão de visitas da empresa e como um instrumento de apresentação do negócio, de forma concisa, mas que engloba todas as suas principais características. (DORNELAS, 2000, pg.05)

De acordo com Dolabela (2007, p. 68). “O empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em conta seus sonhos, desejos, preferências, o estilo de vida que quer ter”.

Um plano de negócio é fazer um planejamento sobre os objetivos que se pretende atingir, colocando as ideias no papel.

Um plano de negócio é um documento que descreve (por escrito) quais os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. (ROSA, 2004, pg. 10)

Devido à dependência de locomoção que as crianças e adolescentes têm para irem as escolas e colégios, aliado a isto, a falta de tempo de seus pais para realizarem esta tarefa possibilitou o surgimento de um segmento de atividade econômica, o transporte escolar, que vai ser oferecido para satisfazer uma necessidade.

3.3 - GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

A busca da sobrevivência torna-se o alvo a ser perseguido pelas organizações, que devem procurar gerir as mudanças e não deixar que elas a gerenciem. As empresas vivem um ciclo de altos e baixos, caracterizado pela incerteza, pela velocidade da informação e pelo avanço tecnológico.

As empresas procuram encontrar alternativas para garantirem a sua permanência no mercado em um ambiente altamente competitivo. As pequenas empresas integram estratos da economia e exercem um papel importante como geradoras de emprego e renda, promovendo o desenvolvimento econômico e social, porém a cada dia fica mais difícil mantê-las no mercado.

Os pequenos empresários que não tiverem uma visão global do mercado, um espírito empreendedor e criativo não conseguiram obter bons índices de produtividade e rentabilidade. É como afirma Chér (1990, p. 31): “estar pronto para o desafio e para os sacrifícios, para assumir riscos, ter paciência e evitar a comum visão excessivamente de curto prazo são pensamentos dos quais nenhum empresário pode se separar”

Conforme Previdelli e Meurer (2005, p. 33) “[...] problemas existem e muitas vezes levam o pequeno empresário a ter uma atitude precipitada e que acaba

prejudicando o seu negócio. Considera-se a gestão empresarial como um dos elementos mais importantes para o sucesso de uma empresa”.

Para Silva (1998), existe uma série de fatores econômicos, financeiros, mercadológicos, de produção e gerenciais que atingem as empresas de pequeno e de médio porte. Muitas empresas têm dificuldades para atingir um bom padrão de desempenho, porque não dispõe de capital para investimento (SILVA e SOLIMO, 2000, p. 3), o que dificulta o desenvolvimento tecnológico e o investimento em tecnologias de gestão, corroborando para que elas não se adéquem em capacidade produtiva e instalações às exigências do mercado, pois não possuem capital de giro para financiar seus estoques, sua produção e suas vendas. Isso contribui para que as maiorias das unidades empresariais, sobretudo as pequenas, entrem em um estágio de declínio e morte. Outro fator importante que influencia a gestão da pequena e média empresa é a carga tributária, que, por ser elevada no Brasil, contribui para diminuir os escassos recursos existentes nas pequenas empresas (VIAPANA, 2001, p. 511).

Geralmente, as pequenas empresas não têm condições de investir no seu desenvolvimento, porque o seu potencial de acumulação de capital é baixo em relação às grandes empresas, o que resulta numa incapacidade de autofinanciamento, que torna esse estrato tão importante, sensível às mudanças que ocorrem na conjuntura econômica e política do país (SILVA, 1998).

Conforme Silva (1998). “[...] existem vários problemas organizacionais que limitam o crescimento e a expansão das empresas de pequeno e médio porte. O maior deles é que o dono da empresa, na maioria das vezes, é o produtor, o vendedor, o administrador, o gerente financeiro, o de recursos humanos e o de marketing tudo numa única pessoa. No início do empreendimento isso é até normal, mas com o tempo torna a empresa dependente das ações do seu dirigente, e não sendo possível fazer tudo ao mesmo tempo, dificultando o desenvolvimento da empresa”.

Outros fatores organizacionais que podem interferir na gestão das empresas são os seguintes: falta de delegação; baixo nível de especialização, causado pela falta de capacitação técnica dos funcionários; ausência de uma estrutura organizacional bem definida; visão excessivamente de curto prazo; pouco conhecimento sobre a estrutura de custos que determina o preço de venda de seus produtos; pouco conhecimento dos sistemas de informação; pouco ou nenhum

conhecimento dos instrumentos administrativos, tais como: planejamento estratégico, políticas de gestão de pessoas, finanças, marketing, entre outros (LEONE, 1999; SEBRAE-SC, 1999; SILVA, 1998; VIAPANA, 2001).

De acordo com Previdelli e Meurer (2005, p. 35), “Um dos fatores que determinam o sucesso de uma empresa é o seu mercado. As pequenas empresas sofrem problemas nessa área ocasionados pela sua incapacidade de competir com as grandes empresas, no que se refere a preços, prazos, quantidade, qualidade e condições de pagamento, tanto na hora da aquisição de matéria-prima, quanto na venda de seus produtos acabados, gerando uma concorrência desleal”.

Oprineet AL (1999) destacam que “uma grande deficiência observada nas pequenas e médias empresas é a falta de articulação dos vários aspectos da organização com as estratégias de mercado”. A falta de conhecimento do setor onde a empresa atua, assim como de seus concorrentes, pode dificultar a consolidação da empresa no mercado. Essa falta de informação dos empresários sobre o mercado interno e externo faz com que a maioria das empresas não consiga atingir um mercado maior, limitando o seu conhecimento.

A eficácia gerencial está ligada diretamente à pessoa do empresário, pois na maioria das empresas é ele a figura mais importante e seus objetivos pessoais acabam por influenciar os objetivos organizacionais a serem perseguidos e também o modo de gestão (KRUGLIANSKAS, 1996; LAKATOS, 1997; RESNIK, 1990).

Segundo Julien (1997). “Se é possível dividir a grande empresa por função e analisar cada uma delas, isto é muito mais difícil para as pequenas empresas. Cada pequena empresa é um todo, onde as funções são todas integradas ou pelo menos fortemente ligadas, e onde o proprietário-dirigente controla a maior parte de seus aspectos, dirigindo várias funções e, em algumas delas, participando diretamente. Assim, os empreendedores ou proprietários-dirigentes, na qualidade de atores principais na empresa, influenciam fortemente os comportamentos, assim como o desenvolvimento de suas empresas”.

O executivo é um ator privilegiado, tanto na construção da filosofia de gestão como na utilização da gestão como meio de ação (ESCRIVÃO FILHO, 1995).

Conforme Previdelli e Meurer (2005, p. 34). "Outro aspecto da gestão na pequena empresa relaciona-se à informalidade de sua administração, ou seja, a falta de normas e de comunicações escritas desde a simples descrição de cargos, entre o principal administrador (proprietário) e as outras pessoas da empresa, o que possibilita o surgimento de problemas administrativos relacionados a eficiência".

3.4 -ANÁLISE DE INVESTIMENTO

Período de recuperação do Investimento - *Payback*

O método do payback representa o prazo de retorno do investimento inicial, ou seja, é o período de tempo necessário para que as entradas de caixa geradas por um determinado projeto se igualem ao valor do investimento. Conforme Santos (2001, p. 150) "este método estima em quanto tempo ocorrerá a recuperação do capital investido em função do fluxo de caixa gerado".

O critério do período payback, na tomada de decisões de investimento, é simples. Seleciona-se certo período de corte, digamos, de dois anos. Todos os projetos que tiverem períodos de payback de dois anos ou menos serão aceitos, e todos os que proporcionarem recuperação do investimento em mais de dois anos serão rejeitados (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 2002, p. 127).

Pode ser aplicado de duas formas: payback simples e payback descontado. Santos (2001, p. 151) "diz que uma alternativa para diminuir a imprecisão do critério do tempo de retorno é considerar os fluxos de caixa pelo seu valor presente". Esse método é denominado tempo de retorno descontado.

Segundo Gitman (1997, p. 327), "O período de Payback é o período de tempo exato necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto, a partir das entradas de caixa. No caso de uma anuidade, o período de payback pode ser encontrado dividindo-se o investimento inicial pela entrada de caixa anual. Para uma série mista, as entradas de caixa anuais devem ser acumuladas até que o investimento inicial seja recuperado".

Quando o payback é usado em decisões de aceitar-rejeitar, o critério de decisão é o seguinte: Se o período de payback for, menor que o período de

payback máximo aceitável, aceita-se o projeto; se o período de payback for maior que o período de payback máximo aceitável, rejeita-se o projeto (GITMAN, 1997, pag. 327).

Gitman (1997, p.328) descreve: “O amplo uso do período de payback, particularmente pelas empresas pequenas, deve-se a sua facilidade de cálculo e ao apelo intuitivo. Ele é atraente porque considera fluxos de caixa ao invés de lucros contábeis e também porque leva em certa consideração, implicitamente, a época de ocorrência dos fluxos de caixa e, por conseguinte, o fator tempo no valor do dinheiro. Por ser visto como uma medida de risco, muitas empresas usam o período de payback como critério básico de decisão ou como complemento a técnica de decisão sofisticada. Quanto mais tempo a empresa precisar esperar para recuperar seus fundos investidos, maior a possibilidade de perda. Portanto, quanto menor for o período de payback, menor será exposição da empresa aos riscos”.

Valor Presente Líquido – VPL

O método de Valor Presente Líquido analisa os investimentos considerando o valor do dinheiro no tempo. Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 75), “VPL é o valor presente dos fluxos futuros de caixa menos o valor presente do custo do investimento”.

Santos (2001, p.155) diz que:

O VPL de um investimento é igual ao valor presente do fluxo de caixa líquido sendo, portanto, um valor monetário que representa a diferença entre as entradas e saídas de caixas trazidas a valor presente. É efetuado com a utilização da Taxa Mínima de Atratividade (TMA) da empresa como taxa de desconto.

Para Gitman (1997, p. 329), “Valor Presente Líquido (VPL), é uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital, obtida subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presente das entradas de caixa, descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa. Por considerar explicitamente o valor do dinheiro no tempo, o valor presente líquido é considerado uma técnica sofisticada de análise de orçamentos de capital. Esse tipo de técnica, de uma forma ou de outra,

desconta os fluxos de caixa da empresa a uma taxa especificada. Essa taxa, frequentemente chamada de taxa de desconto, custo de oportunidade ou custo de capital, refere-se ao retorno mínimo que deve ser obtido por um projeto, de forma a manter inalterado o valor de mercado da empresa".

Quando o VPL é usado par tomar decisões do tipo "aceitar-rejeitar", adota-se o seguinte critério. Se o VPL for maior que zero, aceita-se o projeto; se o VPL for menor que zero, rejeita-se o projeto. Se o VPL for maior que zero, a empresa obterá um retorno maior do que seu custo de capital. Com isso, estaria aumentando o valor de mercado da empresa e, consequentemente, a riqueza dos seus proprietários (GITMAN, 1997, pag. 330).

Taxa Interna de Retorno – TIR

A Taxa Interna de Retorno (TIR) representa a rentabilidade gerada pelo investimento. De acordo com Santos (2001, p. 154):

A Taxa Interna de retorno de um investimento é o percentual de retorno obtido sobre o saldo do capital investido e ainda não recuperado. Matematicamente, a taxa interna de retorno é a taxa de juros que iguala o valor presente das entradas de caixa ao valor presente das saídas de caixa.

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002, p. 131) a TIR "é a taxa do projeto que faz com que o VPL do projeto seja nulo".

Assim, quando a Taxa Interna de Retorno de um projeto de investimento for maior que a sua TMA, este investimento pode ser considerado vantajoso e trará lucros. Se a Taxa Interna de Retorno for menor que a TMA, este investimento não será vantajoso, pois não compensará o custo de oportunidade da empresa.

Conforme Gitman (1997, p. 330), "A taxa interna de retorno, apesar de ser consideravelmente mais difícil de calcular á mão do que o VPL é possivelmente a técnica sofisticada mais usada para a avaliação de alternativas de investimentos. A taxa interna de retorno (TIR) é definida como a taxa de desconto que iguala o valor presente das entradas da caixa ao investimento inicial referente a um projeto. A TIR, em outras palavras, é a taxa de desconto que faz com que o VPL de uma oportunidade de investimento iguale-se a zero (já que o valor presente das entradas de caixa é igual ao investimento inicial)".

O critério de decisão, quanto a TIR é usada para tomar decisões do tipo “aceitar-rejeitar”, é o seguinte: Se a TIR for maior que o custo de capital, aceita-se o projeto; se for menor, rejeita-se o projeto. Esse critério garante que a empresa esteja obtendo, pelo menos, sua taxa requerida de retorno. Tal resultado deveria aumentar o valor de mercado da empresa e, conseqüentemente, a riqueza dos seus proprietários (GITMAN, 1997, p. 330).

Segundo Leal, Costa Jr e Lemgruber (2000, p. 20), “O VPL é uma técnica bastante difundida na área de tomada de decisão sobre investimento, por tratar-se, por excelência, de um método de fácil elaboração. A questão é que as esferas gerenciais das empresas usualmente têm preterido o VPL pela TIR”.

Assim, a TIR foi escolhida para comparação porque é um dos instrumentos de avaliação mais usados pelas empresas (Fensterseiferet AL., 1987), embora se tenha constatado que é um método cujas hipóteses subjacentes são, em geral, mal compreendidas pelo usuário.

A TIR é a técnica analítica que consiste em calcular a taxa de juros que zera o valor presente do fluxo de caixa de determinado projeto. O VPL, por seu turno, é o valor presente equivalente ao fluxo de caixa do projeto, pelo uso do custo de capital como taxa de desconto.

Os dois métodos baseiam-se nos mesmos princípios de equivalência de capitais e conduzem a mesma decisão, á exceção dos casos descritos a seguir.

A primeira diferença entre essas duas técnicas decorre do fato de o VPL assumir reinvestimentos ao custo de capital, enquanto a técnica da TIR assume que os reinvestimentos se farão à própria taxa interna de retorno.

Um segundo problema que pode surgir com a TIR é a existência de fluxos de caixa nos quais quantias positivas e negativas (recebimentos e pagamentos líquidos) alternam-se ao longo dos períodos. Nesse caso, segundo a regra de sinais de descartes para a solução de polinômio, poderá existir mais de uma TIR (raiz real e positiva do polinômio), dependendo da ordem de grandeza dos fluxos de caixa considerados.

Outro ponto crítico da comparação de projetos utilizando-se a TIR surge quando esses projetos apresentam investimentos iniciais e/ou vidas diferentes. Isso exige uma análise incremental, além de outras suposições quanto à equivalência e uniformização dos fluxos de caixa.

Finalmente, no caso de se combinarem projetos, o VPL total pode ser obtido com base no princípio da aditividade, adicionando-se os VPLs individualizados, enquanto tal princípio não se aplica à técnica da TIR.

Em situações de conflito TIR versus VPL, qual das duas técnicas deve ser selecionada? “Assumindo-se que o objetivo é o de maximizar o valor da empresa, a decisão correta é selecionar o projeto com o maior VPL” (Weston Brigham, 1975).

Quando se calcula o VPL de um projeto, busca-se saber se o projeto vale mais do que ele custa. Estima-se seu valor calculando quanto seu fluxo de caixa deveria valer se uma reivindicação sobre o projeto fosse oferecida isoladamente aos investidores e negociada no mercado. É por esse motivo que se calcula o VPL descontando fluxos de caixa futuros ao custo de oportunidade de capital, isto é, à taxa de retorno esperada oferecida para negócios que têm risco similar ao projeto.

Por fim, cabe lembrar que o VPL, permite que milhares de acionistas, que têm uma enormidade de diferenças entre níveis de riqueza e atitudes frente ao risco, participem de uma mesma empresa e deleguem sua operacionalização a um profissional, mediante uma simples instrução: “Maximizem o Valor Presente” (Brealey e Myers, 1991).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 - DADOS SOCIOECONÔMICOS DA REGIÃO DE ATUAÇÃO

A região de Fazenda Rio Grande foi primeiramente habitada pelos índios. Eles alternavam uma temporada no litoral, em busca de sal e pesca, e outros instalados naquela localidade, onde plantavam milho e encontravam muito mel. Criou-se então um aldeamento cujo nome original era Capocu. Por volta do século XVIII, formaram-se duas fazendas: Rio Grande e Mandirituba. Ambas foram registradas na paróquia de São José dos Pinhais. Em 1879, Fazenda Rio Grande foi requerida por Francisco Claudino Ferreira, que tornou-se o primeiro proprietário de terras da localidade. A nascente do Rio Iguaçu originou o seu nome, pois Iguaçu, em Tupi-Guarani, significa “Água Grande” ou “Rio Grande”. A principal atividade da Fazenda Rio Grande era a criação de cavalos de raça, cujo o maior cliente era o exército Brasileiro. A partir de então, a história da Fazenda Rio Grande confunde-se com o expansionismo industrial e populacional de Curitiba, com ação direta no parcelamento do solo urbano da área correspondente à atual sede municipal. Tal fracionamento decorreu do fenômeno de ocupação urbana da cidade de Curitiba. A procura cada vez maior, de pessoas vindas do interior do estado e também de Santa Catarina, por áreas onde morar, e a perda sistêmica de renda, conjugaram-se com os negócios imobiliários em toda região metropolitana da capital.

O início do loteamento da Fazenda Rio Grande, filão periférico de Curitiba, deu-se a partir de 1959. Daí para a frente não parou de acontecer, até os dias de hoje. Mais distante da sede municipal de Mandirituba e mais próxima da capital, a população de Fazenda Rio Grande foi organizando sua vida em função da grande cidade, onde havia mais empregos e serviços urbanos. Gentílico: fazendense. Elevado à categoria de município e distrito com a denominação de Fazenda Rio Grande, pela lei estadual nº 9213, de 26-01-1990, desmembrado de Mandirituba. O município está a 910 metros de altitude e aproximadamente 116 km², sua localização geográfica é privilegiada com o posicionamento logístico estratégico próximo aos centros consumidores. É um território plano, tendo acesso direto e facilitado a municípios vizinhos, a exemplo de Curitiba, São José dos Pinhais, Mandirituba e Araucária.

A proximidade com a capital paranaense, a saída para o Porto de Paranaguá e o fácil acesso a energia, fazem do município um excelente corredor para o MERCOSUL, tendo um diferencial competitivo para investimentos.

Quadro 01 - Principais distâncias do município de Fazenda Rio Grande	
Fazenda Rio Grande/ Centro de Curitiba:	28 km
Fazenda Rio Grande/ Porto de Paranaguá:	108 km
Fazenda Rio Grande/ Aeroporto Internacional Afonso Pena – São José dos Pinhais:	32 km
Fazenda Rio Grande/ Cidade Industrial de Curitiba (CIC):	21 km

Fonte: Prefeitura Municipal de Fazenda Rio Grande

Quadro 02 - Perfil do Município de Fazenda Rio Grande	
População 2010	81.675
Área da unidade territorial (km²)	116,68
Densidade demográfica (hab/km²)	700

Fonte: IBGE

Próxima à capital, com poucas restrições ambientais, alguns incentivos fiscais e terrenos de sobra, Fazenda Rio Grande virou uma das principais opções para indústrias interessadas em se instalar na Região Metropolitana de Curitiba (RMC). Tem atraído multinacionais, mas também empresas de cidades próximas que não têm espaço para crescer em seus locais de origem. A indústria local cresce acima da média da Grande Curitiba há alguns anos.

Toda a população - estimada em 120 mil habitantes - do município de Fazenda Rio Grande vive e trabalha numa região que abriga a sede de 173 indústrias, 472 comércios varejistas e 19 atacadistas, além de empresas de prestação de serviços diversos. Analisando esses dados, e levando em consideração fatores como a localização estratégica da região, a atenção social e a preservação ambiental, percebe-se claramente que a economia da região é baseada primeiramente na atividade industrial, seguida do comércio e em último lugar da prestação de serviços, atividade essa ainda em desenvolvimento. Isso sem esquecer a atividade agropecuária.

Estatisticamente, e em relação à renda, educação e saúde, o município de Fazenda Rio Grande encontra-se classificado na posição 112 do Estado e 1.503 do País.

Ao tratar da economia industrial, o que se vê hoje é uma dominância dos setores de transformação de madeira, metalúrgico e de produtos minerais não metálicos. Sendo assim, a atividade industrial de Fazenda Rio Grande engloba a produção de produtos como fios sintéticos para tecidos, rolamentos automotivos e industriais, amortecedores automotivos, galpões pré-moldados, recorte e acabamento em couro, beneficiamento de couros automotivos e de madeiras, MDF, parafusos industriais e diversos outros.

Atrás dos setores industriais e comerciais, que se encontram em desenvolvimento acelerado, entram as pequenas e microempresas, modalidades que vêm recebendo atenção e poderão em breve também receber incentivo. De acordo com os dados da prefeitura, no âmbito municipal já existe uma política de incentivos para os setores da indústria e serviços, ambos regulados pela Lei Municipal 158/98, que contempla benefícios físicos e tributários. Com a nova Lei Geral do Governo Federal, o município de Fazenda Rio Grande tem a intenção de elaborar uma Lei Municipal de incentivos para micro e pequenas empresas, com o apoio do Sebrae/PR (Prefeitura municipal de Fazenda Rio Grande, IBGE, ACINFAZ).

4.2-ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DA EMPRESA



Figura: 1

Fonte: Google

Imagem panorâmica do centro da cidade de Fazenda Rio Grande próximo ao bairro Pioneiros, local de instalação da empresa.



Figura: 2

Fonte: Google

Imagem BR 116 principal rodovia de ligação entre a capital e a cidade de Fazenda Rio Grande.



Figura: 3

Fonte: Google

Imagem Rua Jatobá, via de ligação do Bairro Pioneiros aos demais bairros da região onde fica localizado várias escolas do município.

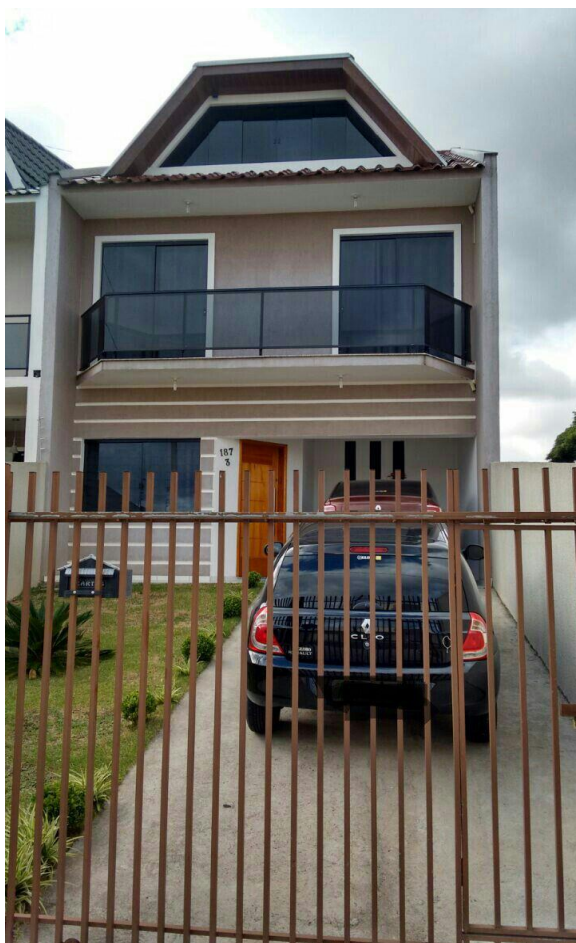


Figura: 4

Fonte: Autoria Própria (2015)

Imagem da residência, localização da empresa no Bairro Pioneiros com visão da escola Interativa a uma quadra do local.

Missão

Transportar vidas com qualidade e segurança, fazendo dos clientes seus maiores vendedores, através de sua satisfação. Possibilitar ascensão profissional dos colaboradores e melhoria na qualidade de vida das pessoas ao qual presta serviços, adaptando-se as necessidades dos clientes e mercado, trazendo resultados aos sócios, mantendo-se crescente nos negócios sempre com uma postura ética.

Visão

Consolidar a liderança regional, buscando a excelência no transporte de crianças, assegurando a lucratividade do negócio e ser reconhecida pela sociedade como a melhor empresa de transporte escolar.

Valores

- 1- Ser formada por colaboradores que vibrem em transportar pessoas, com qualidade na operação e segurança interna do veículo, que atendem aos mais altos níveis de padrões éticos, profissionais e pessoais.
- 2- Valorizar as pessoas, através de respeito, usando de boa comunicação.
- 3- Atender e integrar as pessoas ao qual presta seus serviços.

Política de Qualidade

Transportar passageiros com segurança, pontualidade e gentileza. Estar sempre atentos à efetividade e à melhoria contínua dos serviços para assegurar a sustentabilidade da missão e contribuir para o progresso das regiões onde atua.

4.3- ANÁLISE SWOT

Pontos fortes: Podem ser destacados os seguintes pontos fortes.

- Equipamentos novos.
- Pessoal bem treinado e com afinidade para desenvolver a atividade de transporte escolar.

Pontos fracos: Não são percebidos pontos fracos.

Oportunidades: A necessidade que as famílias têm de deslocarem seus filhos para as atividades escolares, aliado a falta de tempo em fazê-lo.

Ameaças: Têm como ameaça a concorrência do mercado que é bastante acirrada, o trânsito cada vez mais congestionado e risco de acidente.

4.4-FORMALIZAÇÃO DO NEGÓCIO

Razão Social

A denominação Social da empresa será KW Transportes Escolares Ltda.

Fornecedores

A empresa não terá dificuldades com fornecedores, pois necessitará apenas de fornecedores de veículos, combustíveis e serviços de manutenção mecânica. Nestes setores ela terá inúmeros fornecedores a sua disposição o que com certeza lhe dará grande poder de negociação.

Recursos Humanos

A empresa necessitará apenas de um funcionário. Um motorista com qualificação para exercer a função de motorista especializado em transporte de crianças. Terá ainda o administrador da empresa, que poderá ser o próprio proprietário, o qual ficará encarregado pela administração. Dele dependerá quase que totalmente o sucesso do empreendimento, pois será o gestor da empresa.

Marketing

Marketing não é apenas uma boa ideia, mas uma necessidade para sobrevivência. Grandes empresas fazem uso do marketing. Pequenas empresas e prestadores de serviço têm de fazer uso também. É fundamental satisfazer as necessidades de seus clientes, presentes e futuros, disponibilizando lhes seus produtos e serviços. Da mesma forma como você gosta de encontrar o que procura, é como você deve

oferecer o que vende. Os fatores para os quais as empresas precisam estar atentas, se desejam perseguir objetivos de marketing, são 4: produto, preço, local e promoção.

Neste plano de negócio o Marketing sugerido deverá ser realizado através de panfletos que serão expostos nas instituições de ensino, uma página na internet com informes como itinerários, preços, e fotografias do veículo e o próprio veículo por ter características específicas também será um meio de divulgação.

4.5-DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS

Quadro 3 – Investimento

INVESTIMENTO INICIAL NECESSÁRIO			
Veículo	Quant.	Vlr. Unit.	Total
Micro ônibus	1	130000	130.000,00
Sub total 1			130.000,00
Móveis e utensílios			
Computador	1	2634	2.634,00
Telefone	1	35	35,00
Impressora Laser	1	475	475,00
Sofá 2 lugares	1	500	500,00
Mesa para escritório	1	250	250,00
Mesa para computador	1	250	250,00
Cadeira Giratória	1	150	150,00
Cadeira Simples	2	100	200,00
Telefone celular	3	285	855,00
Armário	1	300	300,00
Sub total 2			5.649,00
Total Geral			135.649,00

Fonte: Autoria Própria (2014)

Quadro 4 – Despesas Fixas

DESPESAS FIXAS	
Mensal	Valor
Fatura Telefone Móvel	150,00
Internet	100,00
Publicidade e propaganda	500,00
Depreciação Veículos	2500,00

Depreciação Móveis e Utensílios	21,17
Depreciação Informática	51,82
IPVA	1.500,00
DPVAT	100,00
Taxa de Licenciamento	50,00
Pró-labore	3.000,00
Total Geral	7.972,99

Fonte: Autoria Própria (2014)

Quadro 5 – Despesas Variáveis

Despesas Variáveis	
Mensal	Valor
Fatura de telefone Fixo	200,00
Consumo Energia Elétrica	80,00
Consumo água	30,00
Material de Escritório	70,00
Impostos sobre serviços	1.308,60
Total Geral	1.688,60

Fonte: Autoria Própria (2014)

Quadro 6 – Custos Fixos

Custos Fixos	
Mensal	Valor
Salários	2.052,00
Seguro Veículo	1.500,00
Total Geral	3.552,00

Fonte: Autoria Própria (2014)

Quadro 7 – Custos Variável

Custos Variável	
Mensal	Valor
Combustíveis	1.000,00
Total Geral	1.000,00

Fonte: Autoria Própria (2014)

Quadro 8 – Faturamento

Faturamento	1° Turno	2° Turno	3° Turno	Total
N° de Alunos	20	20	20	60
Mensalidades	150,00	150,00	150,00	450,00
Janeiro	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00

Fevereiro	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00
Março	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00
Abril	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00
Mai	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00
Junho	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00
Julho	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00
Agosto	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00
Setembro	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00
Outubro	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00
Novembro	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00
Dezembro	3.000,00	3.000,00	3.000,00	9.000,00
Receita Anual	36.000,00	36.000,00	36.000,00	108.000,00

Fonte: Autoria Própria (2014)

Quadro 9 – PAY BACK

TEMPO DE RECUPERAÇÃO DO INVESTIMENTO (PAY BACK)

<i>Divisão</i>	<i>Capital</i>
<i>Próprio</i>	135.649
<i>Terceiros</i>	0
<i>Total</i>	135.649

<i>Taxa Juros</i>
11,000%

ANO	PROJETO	Payback
0	-135.649	
1	108.000	(27.649)
2	108.000	80.351
3	108.000	188.351
4	108.000	296.351
5	108.000	404.351

1 anos e 3 meses

Payback descontado	
-135.649	
97.297	-38.352

87.655	49.304
78.969	128.272
71.143	199.415
64.093	263.508

1 ano e 5 meses

CONCLUSÃO	
$TRI = n$	INDIFERENTE
$TRI < n$	PROJETO VIÁVEL
$TRI > n$	PROJETO INVIÁVEL

Fonte: Autoria Própria (2015)

Quadro 10 – VPL

VALOR PRESENTE LÍQUIDO - VPL

ANO	PROJETO
0	-135.649
1	108.000
2	108.000
3	108.000
4	108.000
5	108.000
VPL	263.507,88

CONCLUSÃO	
$VPL = 0$	INDIFERENTE
$VPL > 0$	PROJETO VIÁVEL
$VPL < 0$	PROJETO INVIÁVEL

Fonte: Autoria Própria (2015)

Quadro 11 – TIR

TAXA INTERNA DE RETORNO - TIR

ANO	PROJETO
0	-135.649
1	108.000
2	108.000
3	108.000
4	108.000
5	108.000
TIR	74,73%

CONCLUSÃO	
<i>TIR = TMA</i>	INDIFERENTE
<i>TIR > TMA</i>	PROJETO VIÁVEL
<i>TIR < TMA</i>	PROJETO INVIÁVEL

Fonte: Autoria Própria (2014)

Quadro 12 – Fluxo de Caixa

Entradas		
Mês	Receita	Total entradas
Janeiro	9.000,00	9.000,00
Fevereiro	9.000,00	9.000,00
Março	9.000,00	9.000,00
Abril	9.000,00	9.000,00
Mai	9.000,00	9.000,00
Junho	9.000,00	9.000,00
Julho	9.000,00	9.000,00
Agosto	9.000,00	9.000,00
Setembro	9.000,00	9.000,00
Outubro	9.000,00	9.000,00
Novembro	9.000,00	9.000,00
Dezembro	9.000,00	9.000,00
Receita Anual	108.000,00	108.000,00

Saídas									
Gastos	Internet	Propag.	IPVA	Pro-labore	Salários	Seguro	Combust.	Outros	Total
Janeiro	250,00	41,67	550,00	3.000,00	2.052,00	375,00	1.000,00	1.688,60	8.957,27
Fevereiro	250,00	41,67	550,00	3.000,00	2.052,00	375,00	1.000,00	1.688,60	8.957,27
Março	250,00	41,67	550,00	3.000,00	2.052,00	375,00	1.000,00	1.688,60	8.957,27
Abril	250,00	41,67	0,00	3.000,00	2.052,00	375,00	1.000,00	1.688,60	8.407,27
Mai	250,00	41,67	0,00	3.000,00	2.052,00	0,00	1.000,00	1.688,60	8.032,27
Junho	250,00	41,67	0,00	3.000,00	2.052,00	0,00	1.000,00	1.688,60	8.032,27
Julho	250,00	41,67	0,00	3.000,00	2.052,00	0,00	1.000,00	1.688,60	8.032,27
Agosto	250,00	41,67	0,00	3.000,00	2.052,00	0,00	1.000,00	1.688,60	8.032,27
Setembro	250,00	41,67	0,00	3.000,00	2.052,00	0,00	1.000,00	1.688,60	8.032,27
Outubro	250,00	41,67	0,00	3.000,00	2.052,00	0,00	1.000,00	1.688,60	8.032,27
Novembro	250,00	41,67	0,00	3.000,00	2.052,00	0,00	1.000,00	1.688,60	8.032,27
Dezembro	250,00	41,67	0,00	3.000,00	2.052,00	0,00	1.000,00	1.688,60	8.032,27
Total	3.000,00	500,04	1.650,00	36.000,00	24.624,00	1.500,00	12.000,00	20.263,20	99.537,24

Fluxo Positivo	
Janeiro	42,73
Fevereiro	42,73
Março	42,73
Abril	592,73
Maio	967,73
Junho	967,73
Julho	967,73
Agosto	967,73
Setembro	967,73
Outubro	967,73
Novembro	967,73
Dezembro	967,73
Total Anual	8.462,76

Fonte: Autoria Própria (2015)

O quadro 3 apresenta os investimentos iniciais necessário para início do negócio. Através do quadro 4 e 5 é demonstrado as despesas que são valores dos bens e serviços consumidos indiretamente para obtenção das receitas na empresa. No quadro 4, as despesas fixas são valores que não sofrem variação independente se a empresa esteja ou não em operação. Porém, o quadro 5 demonstra as despesas variáveis que variam em função da operação da empresa.

Nos quadros 6 e 7 são demonstrados os custos que são gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outros bens e serviços, no quadro 6 é apresentado os custos fixos que não sofrem variação nos serviços prestados e no quadro 7 os custos que variam em função dos serviços da empresa.

O quadro 8 apresenta o faturamento mensal e anual previsto inicialmente para abertura do negócio. Através dos valores apresentados nesse quadro é possível realizar o cálculo do quadro 9, que é o TEMPO DE RECUPERAÇÃO DO INVESTIMENTO (PAY BACK), quadro 10, VALOR PRESENTE LÍQUIDO (VPL), e quadro 11, TAXA INTERNA DE RETORNO (TIR) que são índices de viabilidade do negócio no caso em estudo apresenta índices viáveis.

No quadro 12 é apresentado o fluxo de caixa que são as entradas e saídas previstas e o saldo dos mesmos, o ideal é que as entradas sejam maiores que as saídas apresentando saldo positivo gerando capacidade de pagamento que é o caso em estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Considerando o presente estudo, onde estão apresentados os aspectos necessários para a criação de uma empresa de serviço de transporte escolar no município de Fazenda Rio Grande, observou-se a viabilidade para este empreendimento, pois com um investimento inicial de R\$ 135.649,00, consegue ao longo de 1 ano e 5 meses o retorno sobre o investimento, prestando serviços diferenciados, com nível de qualidade aceitáveis e com responsabilidade.

Em relação ao faturamento observa-se ser necessário um faturamento mensal de R\$ 9.000,00, onde representa anualmente R\$ 108.000,00.

Utilizando as análises do investimento, temos que, pelo payback simples são necessários 1 ano e 3 meses e para o payback descontado são necessários 1 ano e 5 meses para que haja o retorno do investimento.

Pode concluir diante das análises do payback que a partir de um ano e 5 meses, todo o retorno será considerado lucro real, já que até esse período o investimento inicial, já retornou ao investidor.

Através do fluxo de caixa observa-se que a atividade consegue pagar suas dívidas com o próprio giro do negócio, mesmo o proprietário considerando retiradas mensais e a contratação de um funcionário.

Pelo fato do negócio poder ser instalado na própria residência um ponto positivo é a não necessidade de desembolso com despesas fixas como, por exemplo, despesas com aluguéis, tornando o negócio mais rentável. Considerando que para esse negócio o próprio proprietário no caso seria o contador sendo que ele mesmo poderá realizar os trâmites contábeis e fiscais sem a necessidade de gastos com honorários mensais. Outro ponto positivo é de poder realizar o trabalho administrativo em casa sem a necessidade de deslocamento para desenvolver tais atividades.

Planejar é importante e condição básica para viabilizar o negócio; entretanto, deve-se também levar em consideração a capacidade de realização, de execução e de obtenção de resultados do empreendedor, porque é ele que vai conduzir o rumo do negócio, a busca por novos clientes, a responsabilidade em manter os clientes conquistados, o marketing, através do bom relacionamento com todos porque o próprio cliente é uma fonte de marketing utilizado para indicação de novos clientes.

Nesse ramo de negócio esse tipo de marketing é fundamental devido o serviço demandar muito confiança por parte dos pais e por ser um serviço que se presta por um determinado período, ou seja, enquanto os filhos estão no período escolar. Por esse motivo faz se necessário a busca constante por novos clientes.

Principal dificuldade encontrada para implantação do negócio é a de conseguir liberação junto ao órgão responsável, a prefeitura, por se tratar de um serviço limitado pelo município. Entretanto esta em discussão na câmara de vereadores do município a necessidade de aumentar o numero de licenças devido ao forte crescimento da população e de abertura de novas unidades escolares, o que deve acontecer o mais rápido possível.

Outro ponto importante que deve ser bem elaborado para que não interfira na atividade e possa utilizar o máximo da capacidade possível de passageiros é a definição de rota, pois uma rota bem elaborada faz com que o cliente seja atendido em um curto espaço de tempo cumprindo o horário determinado sem a necessidade de ficar horas no interior do veículo até o seu destino, isso também pode ser um diferencial em relação a concorrência. Rotas alternativas também devem ser elaboradas em virtude do trânsito intenso a cada dia devido ao grande aumento de veículos circulando diariamente na região.

Em relação ao preço praticado o mesmo deve seguir uma média praticado no mercado devido ser tabelado e fiscalizado pelo órgão responsável. Recomenda-se que seja bem elaborado o contrato de prestação de serviço de forma a não ter problemas durante a vigência do mesmo.

Outra situação que pode ser levado em conta seria a de possível parceria ou mesmo sociedade ou aquisição de empresas existente nesse ramo uma vez que a mesma já possui experiência e atua na área, com clientes consolidados.

O plano leva em consideração um cenário com uma média de faturamento com 20 alunos por período num total de 60 alunos nos três períodos, com essa quantidade já obtém lucro, mas se considerar um cenário otimista poderá chegar ao máximo da capacidade permitida por período que seria de 30 alunos, podendo chegar a 90 alunos nos três períodos. Esse cenário seria o ideal para maximização do lucro.

Baseada na estrutura formada no presente plano de negócios, análise financeira elaborada através de cenários de vendas, custos e despesas e fluxo de

caixa foram verificados valores que justificam a viabilidade econômico-financeira. O objetivo geral que visava verificar a viabilidade econômico-financeira da criação de uma empresa de serviço de transporte escolar no município de Fazenda Rio Grande foi atendido, através dos dados levantados identificando os principais índices que avaliam a viabilidade econômico-financeira do investimento, taxa interna de retorno e tempo de retorno do investimento.

Em face do exposto, entende-se que o projeto seja viável.

REFERÊNCIAS

Bauer, M. W., & Aarts, B. A construção do corpus: Um princípio para a coleta de dados qualitativos. In: Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2008). **Pesquisa qualitativa em texto, imagem e som: Um manual prático**. Petrópolis: Vozes, p. 39-63.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 1. Ed. São Paulo: Manole, 2005. 365 p.

CHER, Rogério. **A Gerência das pequenas e Médias Empresas: o que saber para administrá-las**. São Paulo: Maltese, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**. São Paulo: Cultura, 2007.

DORNELAS, José Carlos A. Dornelas. **Manual de elaboração de plano de negócios para micro, pequena e média empresa**. São Carlos. Disponível em <http://www.incubadorevap.com.br/download/plano_neg_estrutura.doc>, acessado em 17/08/2007. 2000. 78 p.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005, 7. Reimpressão.

ESCRIVÃO FILHO, E. (1995). **A natureza do trabalho do executivo: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte**. 1995. Tese (Doutorado)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1995.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, Michael D.; LUCAS JR. George H.; LUCK, David. **Estratégia de marketing**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. In: GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 41-57.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de Administração Financeira**. 7º ed. São Paulo: Harbra, 1997.

HISRIC, Robert D. **Empreendedorismo**. Trad. Lene Belon Ribeiro – 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

JULIEN, P.A. **Les PME: bilanet perspectives**. 2. Ed. Québec. Les Presses Inteer Universitaires. Cap. 1, p. 19-39, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradução Ailton Bomfim Brandão. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRUGLIANSKAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: Instituto de estudos Gerenciais e Editora, 1996.

LAKATOS, E.M. **Sociologia da administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

LANDSTRÖM, H.; HARIRCHI, G.; ASTRÖM, F. **Entrepreneurship: Exploring the Knowledge base**. Research Policy, v. 41, n. 7. p. 1154-1181, set. 2012.

LAPONNI, Juan Carlos. **Projetos de Investimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LEMGRUBER, Eduardo F.. **Finanças Corporativas**. São Paulo: Atlas, 2001.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **As especificidades das pequenas empresas**. Revista de Administração, São Paulo, n. 2, p. 91 – 94, Abr./Jun. 1999.

LOBATO, David Menezes; MOYSES FILHO, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 204 p.

Ministério da Educação, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais - INEP - Censo Educacional 2012, acessado em 09/11/2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos metodologia práticas**. 13º Ed. São Paulo: Atlas, 1999. 303 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OPRINE, P.C.; CARNEVAROLO, M.E.; FARIA, L.I.L. et AL. **Método para caracterização das demandas tecnológicas de multi-empresas de pequeno porte utilizando-se da análise de cluster**. ENANPAD ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS- GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 23., Foz do Iguaçu. Anais...Rio de Janeiro, 1999, 1 CD-ROM.

PREVIDELLI, José J.; MEURER, Vilma. **GESTÃO DA MICRO, PEQUENA E MÉDIA EMPRESA NO BRASIL: Uma Abordagem Multidimensional**, 2005.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da metodologia do planejamento estratégico**. São Paulo: Aduaneiras, 1990. 256 p.

RESNIK, P. **A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido.** São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1990.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio.** Belo Horizonte: SEBRAE, 2004. Disponível em [http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/90790DC06383839F03256FAA006CB0AD/\\$File/NT000A44AE.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/90790DC06383839F03256FAA006CB0AD/$File/NT000A44AE.pdf), acessado em 18/11/2014.

ROSS, Stephen; WESTERFIELDS, Raandolph W. e JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SALIM, César Simões; HOCHMAN, Nelson; RAMAL, Andrea Cecilia; RAMAL, Silvina Ana. **Construindo planos de negócios: todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 6 Reimpressão.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa.** São Paulo: Atlas, 2001.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Pesquisa sobre mortalidade de empresas e seus fatores condicionantes. Florianópolis: SEBRAE-SC, 1999.

SILVA, A. B.. **A Pequena Empresa na busca da Excelência.** João Pessoa: Universitária, 1998.

SILVA, J. S.: SOLINO, A.S. **Fatores determinantes da mortalidade da micro e pequena empresa industrial de criação de abate de aves, na grande Natal/RN.** ENANPAD ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 24., Florianópolis. Anais...Rio de Janeiro, 2000, 1 CD-ROM.

THOMPSON, Arthur A., A. J. Strickland III. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** Tradução de Francisco Roque Monteiro. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VIAPANA, C. **Fatores de sucesso e de fracasso da micro e pequena empresa.** IN: EGEPE ENCONTRO SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 2., Londrina. Anais...Londrin, 2001. 1 CD-ROM.